

## 動機づけ理論に基づく離職志向モデルについて

近年、多くの研究論文、書籍、セミナー、講演等においてモチベーションに関する議論が盛んに行われています。このことは、それだけ組織における従業員のモチベーションが重要であると認識されている証でもあります。一方で、本当に従業員一人一人のモチベーションを高め、企業の競争力を向上させることが出来ているのかという課題があります。

筆者は、実務を通じて幾度となく従事者のモチベーションという問題に直面し、モチベーションを高めるために、様々な工夫も重ねてきました。しかし、期待する従業員の「モチベーションが高まった」と思った瞬間、その従業員が退職してしまい、他の従事者のモチベーションをゼロから高めるといったようなことを何度も繰り返して来ました。特に、組織や上司にとって「将来のリーダー」だと評価していた従事者が退職してしまったときほど、ショックが大きいものはありません。では、一体なぜ、モチベーションが高い従事者でも組織を離れてしまうのでしょうか。筆者はこの課題を克服するために、モチベーションおよび組織の価値共有という二つの要因で考察し、離職志向逡減モデルを開発し、その成果を検証していますのでその概要を紹介させていただきたいと思います。

「離職志向」とは、従事者が「どのような時に組織を辞めたいと思うのか。なぜ、辞めたいと思うのか。辞めたいと思う気持ちを生み出している要因は何か。どのような要因が離職という欲求を生み出しているのか」を明らかにするものです。

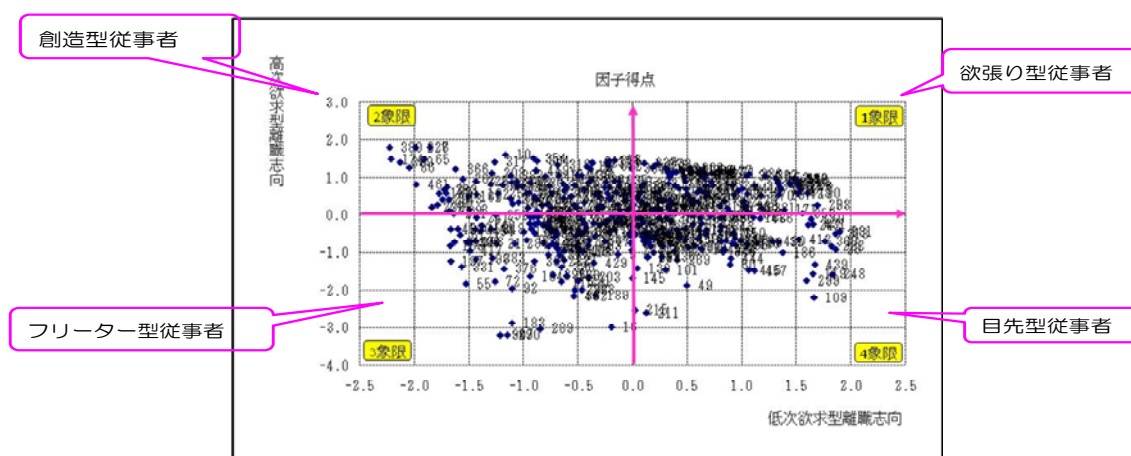
開発したモデルで、産業界においても離職率の高い「福祉業界」を対象に実証調査分析を行ってみました。

その結果、非常に面白い分析結果が出てきました。調査対象従事者は、図表1のように4タイプに分類できます。1象限目の「欲張り型従事者」です。このタイプは、「自己実現や仕事そのものに対して離職したいと考える高次な欲求」と「生活水準の向上や職場環境などで離職したいと考える低次な欲求」のどちらにおいても欲求が満たされないと離職します。そのため、組織や上司はどちらの欲求を要求しているのかを判断するのに苦労し、従事者に振り回される場合もあります。2象限目の「創造型従事者」は、自分の信念や仕事そのものに対して欲求を持つタイプであり、低次欲求型離職志向での離職は考えません。そのため、組織や上司が従事者の欲求に応えられるマインドとスキルが必要となります。3象限目の「フリーター型従事者」は、高次・低次欲求のどちらが満たされなくても離職を考えないタイプです。そのため、組織や上司は、何を考えているのかわからないため、どのようにモチベーションを高めてよいのか困惑することもあります。そして、4象限目の「目先型従事者」です。このタイプは「会社・職場・人間関係・賃金・休日」などの愚痴を頻繁にこぼすので、組織や上司も手を焼くケースがあります。

また、「フリーター型従事者」と「目先型従事者」は、いくらモチベーションを高めても、組織の価値を共有することは難しいことも明らかになりました。

このように、従業員一人一人の回答からどのタイプに属する従業員であるかが判定できるので組織や上司にとって「誰に・どのようなモチベーションを高めなければいけないか」が分かります。そして、一人一人に最適な離職通減をアプローチすることが可能となることで、企業の競争力向上にもつながるのです。

### 従事者の4タイプ



### 離職志向概念モデル

